

外部環境・リスクと機会

「中計'21」の策定・遂行の前提としているマクロ環境、及びそのなかで2030年頃までに進行することが想定されるモビリティ分野の変革を踏まえ、当社はリスクと機会を認識し、バリューチェーン全体のオペレーションと製品・サービスを通じ、価値創造につなげていきます。

マクロ環境認識（～2025年頃）

コロナ禍を経た消費行動の大幅な変化

- マインド：外出回避・節約志向・対人接触回避
- 行動：EC / キャッシュレス購買・要求サービス変化

地政学リスクのさらなる高まり

- 米中覇権争いをはじめデカップリングの波は継続
- コロナ禍により加速する経済格差もポピュリズムを促進

社会・環境価値×経済価値を両立させる取り組み加速

- 従業員・顧客満足を優先した取り組みに価値
- 顧客と生産者との協働により公益と経済価値向上を両立するトランスフォーメーションの加速

省人化対応技術の進化と導入加速

- 労働人口の伸長減速を補うデジタル投資の加速
- データの質・量の拡大により、ヒトに要求される役割の高度化

モビリティ分野の変化（～2030年頃）

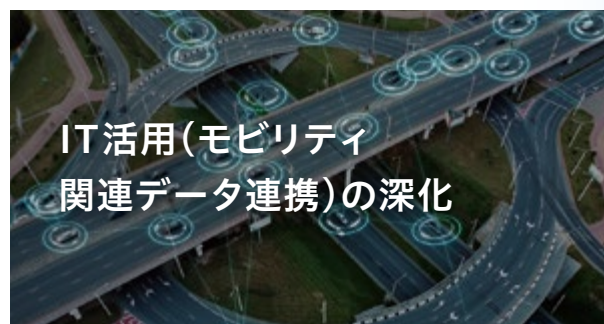
環境対応・EV化の拡大



自動運転移動サービスや移動代替サービスの活用増加



IT活用（モビリティ関連データ連携）の深化



個々のニーズ・利便性の追求による多様化の進行



〈機会〉

EV対応における技術革新と独自性の付加による需要拡大の機会

環境対応における技術革新と独自性の付加による需要拡大の機会

ソリューションビジネスの事業機会

〈リスク〉

気候変動対応におけるリスク

強固な人財基盤が確保できなくなるリスク

サプライチェーンを含めた人権対応におけるリスク

バリューチェーン全体での環境対応を含む品質の確保におけるリスク

安全・安心に対する要求の高まりにおけるリスク

〈商品・サービス〉

EV専用／対応タイヤ

高耐久力・メンテナンスフリータイヤ、エアレスタイヤ

ライフサイクルを考えた商品展開

センシング

〈オペレーション〉

エネルギー効率の向上・再生可能エネルギーの利用拡大

人的資本経営

サプライヤーエンゲージメントの強化

資源循環・リサイクル促進

責任ある原材料調達・トレーサビリティ

プロセス保証

タイヤの安全啓発

市場での個体管理システム

TOYO TIRE のマテリアリティ

サステナビリティを推進するうえで、事業領域との関連範囲や社内のリソース制約などの観点から、優先して重点的に取り組む事項を特定することが重要であると考えています。当社は、2021年6月に、サステナビリティ委員会においてマテリアリティを決定し、7月の経営会議でこれを承認しました。社内リソースを戦略的にマテリアリティの取り組みに投下するとともに、従業員一人ひとりが業務と関連づけてサステナビリティ課題に取り組む組織風土の醸成や、マテリアリティを軸とした対外的な ESG 対話の充実などステークホルダーエンゲージメントの強化にもつなげていきます。

マテリアリティの特定プロセス

当社は「中計’21」において事業経営へのサステナビリティのビルトインを表明し、即座にサステナビリティに関するステアリングコミッティを立ち上げ、社長及び統括部門管掌役員によるマテリアリティの特定に向けた議論を開始しました。4月にはサステナビリティ委員会に移行し、2月から4カ月間にわたって計4回の討議を重ねました。5月には、本部長クラスを中心に、サステナビリティ推進の中心となる幹部(計40名)が同じテーマで議論を行い、その内容を委員会の討議材料として加味しました。

1

TOYO TIREのサステナビリティの考え方を整理

2

サステナビリティとビジネス機会・社会価値についての検討

- 「具体的な商品・サービス」「商品・サービスの対象」「将来の社会変化」を踏まえて、理念を実践・体現するためにTOYO TIREが取り組まねばならないテーマを抽出
- それらの取り組みを通じて社会に生み出す価値に照らして優先度を評価

3

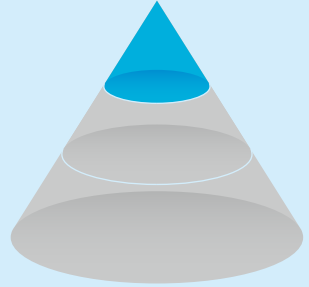
サステナビリティとビジネスリスクについての検討

- 国際団体やESG評価機関などによって特定されているタイヤ・自動車部品業界のリスク項目、当社グループが事業活動を通じて認識しているリスク項目を確認
- 理念の実践・体現、創出価値を毀損する可能性、当社グループの取り組み状況などに照らして優先度を評価

4

2と3の検討結果からマテリアリティを決定

マテリアリティ



領域Ⅰ 価値創出

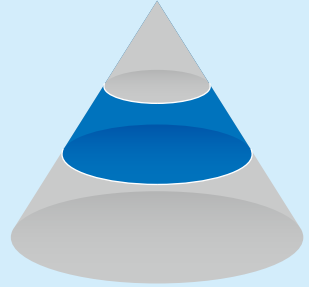
当社グループの製品・サービスを通じて顧客や社会に対して提供するユニークな価値

持続可能なモビリティ社会の実現に寄与する

モビリティ社会が持続可能であって初めて、タイヤ・自動車部品メーカーのサステナビリティも確保されることを認識しています。「環境負荷ゼロ」「事故ゼロ」「効率的な移動・輸送」といったサステナブルなモビリティ社会の確立に向けて、自社の役割(独自の製品・サービスを通じた貢献)を果たしていきます。

豊かなモビリティライフを支え、創造する

モビリティ社会の持続可能性に必要な要素(環境対応、安全)を満たしつつ、人々がモビリティライフを求めるさまざまな期待の一端に、独自の製品やサービスを通じて応えていくことは、モビリティ社会の多様性を支える創造的付加価値であり、これを実現していくことが重要と考えます。



領域Ⅱ 価値創出を支える基盤

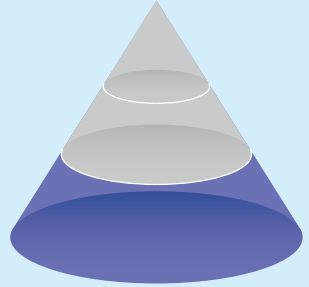
価値を生み出すための基盤

多様な人財の挑戦と働きがいを創出する

タイヤ・自動車部品メーカーの中長期的な視点、独創的で柔軟な発想、主体性と挑戦心を備えた人財が当社グループの求めている人物像です。加速度的に激変する不透明な経済社会のなかで、当社グループの事業経営を支え、より高い付加価値を創出できる多様な人財の基盤を強固にしていきます。

次世代モビリティの技術革新を続ける

当社グループが製品やサービスを通じて提供する価値は、新しい時代に求められるモビリティの進化を支えるものでなければなりません。これを実現していくために常に技術革新に取り組み、社会の要請に応えるテクノロジーの進化を続けていくことが重要だと考えています。



領域Ⅲ リスクマネジメント

価値創出の実現にあたり全事業活動において疎かにせず責任を持って遂行していく事項

全企業活動における脱炭素を追求する

世界、日本、経済界、業界が同じターゲットを共有し、脱炭素への取り組みを推進することに当社グループもベクトルを合わせ、全社を挙げて、この重要課題に取り組みます。製品・サービスを通じて環境負荷のないモビリティ社会の創出をめざすとともに、製造プロセスやサプライチェーン全体での脱炭素化をめざすほか、各種施策を事業上のコスト競争力にもつなげます。

サプライチェーンのサステナビリティを促進する

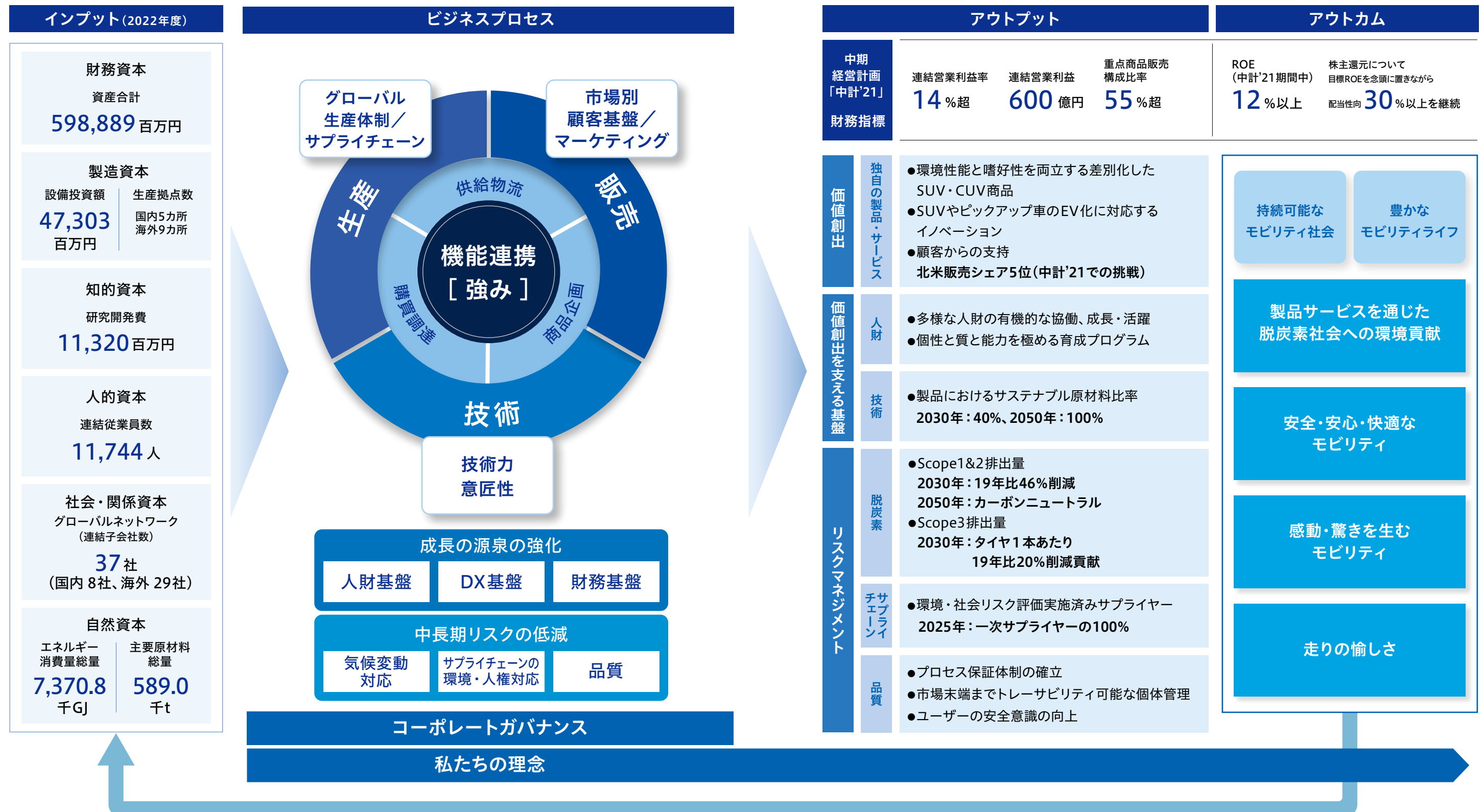
当社グループの事業において天然ゴムをはじめとする原材料のサプライヤーが持続可能でなければ、事業経営におけるサステナビリティは確保できないこと、また、真に豊かなモビリティライフは健全なサプライチェーンによって成り立つという認識のもと、サプライチェーン上の環境・社会課題を重要課題として位置づけて優先的に取り組みます。

モノづくりの根幹(品質と安全性)を守り抜く

どれだけ価値ある製品やサービスを生み出すことができても、品質や安全性という根幹が揺らげば、社会でその価値が認められ、意味を成すことは叶わなくなります。自社の過去の教訓を含め、いかなる仕事においても、すべてに優先して確かな品質・安全性を守ります。

価値創造プロセス

TOYO TIREグループでは、企業としての将来の姿をより明確に読み取るために、理念やビジネスモデル、ガバナンスや事業機会・リスクを整理し、開示することが重要であると考えています。価値創造プロセスでは、自社の6つの資本を言語化し、これら資本を活用して事業活動で生み出すアウトプット、ステークホルダーに影響するアウトカムを定義しました。



TOYO TIRE の強み

TOYO TIRE グループのコアコンピタンスは技術力であり、技術開発が生産体制及び販売体制とグローバル連携をとりながらビジネス展開しています。国内外の技術開発拠点において、強みである差別化商品力をさらに磨きつつ、新生産設備も稼働させて安定供給基盤を構築し、地域特性に応じたグローバル販売を行ってまいります。

グローバルでの最適な生産・供給体制

生産拠点のある市場において地産地消を進める一方、各工場における生産品種構成（プロダクトミックス）の最適化を図るとともに、それらを組み合わせた柔軟かつ最適な供給体制によって、届けるべきお客さまへタイムリーな製品供給をしています。当社が強みとするSUV/ピックアップトラック用大口径タイヤは、北米市場で絶大な支持を受けており、それらの需要に対応するため、米国工場の生産能力を段階的に増強。

日本工場では設備のリノベーションを図り、北米向けの供給を増強しています。

また、当社にとって欧州初となるセルビア工場を2022年に開設し、欧州市場向けに競争力ある製品をお届けする一方で、北米市場に対しても乗用車用タイヤの供給機能を発揮しています。マレーシアでは生産拠点を集約し、利益率の高いブランドラインの生産に移行しています。

独自の技術と日・米・欧の3極R&D機能連携

自動車業界が大きな変革期を迎えている今、タイヤにも「モビリティの進化」を支える明確な性能や機能をスピーディに実現していくことが求められます。当社は独自の技術基盤を継続的に更新し、材料配合やタイヤ設計の高精度化・高速化を進めています。

また、日本・米国・欧州の各R&D機能で役割分担された研究の成果を結集し、販売、生産の各部門と連携して市場に応じた高機能な差別化商品の開発を行います。

材料設計基盤技術 (Nano Balance Technology)	タイヤのゴムを構成する様々な材料の特性をナノレベル(1ナノ=10億分の1メートル)で、「予測」「機能創造」「精密制御」「観察発見」することによって理想的なゴム材料を開発する。
シミュレーション 基盤技術 (T-MODE)	タイヤシミュレーションとドライビングシミュレーションに、AI技術を用いた設計支援技術を組み込み、空力やスノートラクションのシミュレーションとタイヤパターンの詳細な挙動解析を高精度に行う。
設計支援技術 (T-MODE)	各種データを共通資産として一元管理し、データを関連づけることで付加価値を高めるとともに、機械学習によりリアルタイムでタイヤ特性値の獲得が可能となる。



日本-R&D

- 研究開発 全機能
- 高性能技術開発(研究・開発・評価・Big Data、AI活用)

研究開発の全機能をつかさどるとともに、各種基盤技術の更新を行う。

北米-R&D

- マーケティング
- 顧客志向商品開発

主力市場である北米でマーケティング部門と一体となって嗜好性を求める顧客志向商品を開発する。

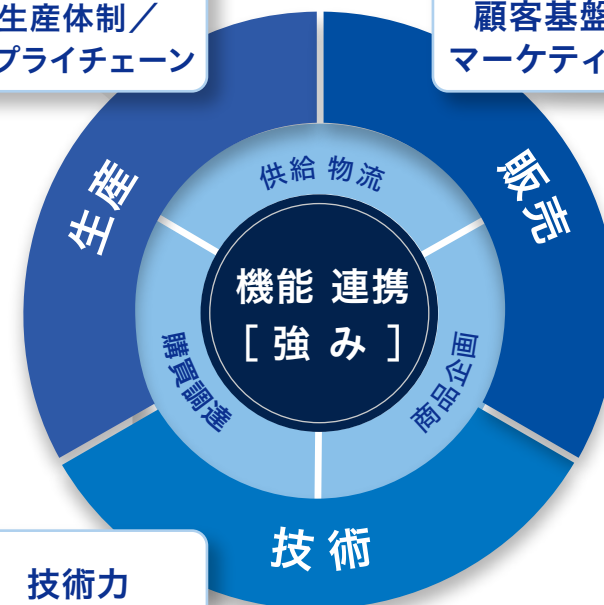
欧州-R&D

- 最先端材料/次世代モビリティの調査
- 高性能技術開発

最先端材料の活用に向けた調査・研究を主軸に、EV等次世代モビリティの技術開発につなげる。

グローバル
生産体制／
サプライチェーン

市場別
顧客基盤／
マーケティング



技術

技術力
意匠性

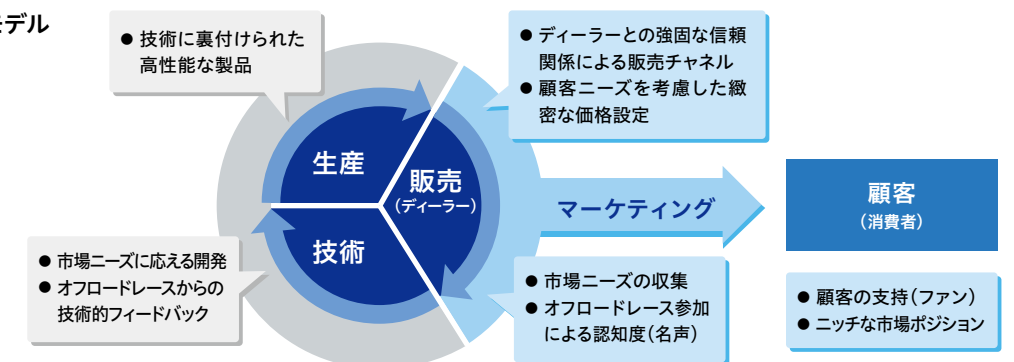
北米市場をターゲットに築いた強固な顧客基盤

北米における事業戦略は、当社のタイヤ事業における象徴的なビジネスモデルを形成しています。

ターゲット車種とユーザーを絞り、直営の販売店を置かず現地のディーラーと連携してきめ細やかなコミュニケーションを図ることで強固な顧客基盤を築いています。

また、マーケティング活動を通じて収集したニーズを速やかに社内にフィードバックすることで差別化された商品の開発につながる好循環を生み出しています。

北米ビジネスモデル



事業統括役員メッセージ

執行役員 蓮見 清仁

当社はモビリティ分野を中核に据えた機能別組織による事業経営を志向しており、企業規模のメリットを最大限に生かし、持たざることも独自の強みに変える戦略を推し進めています。生・販・技の狭間に生まれる議論をリードしていく、あるいは各機能が専門的に独立しているから逆に見落とされてしまいがちな連携の必要な議論を拾ってつないでいく。そして、全社的な価値創造を図るべく「変化への適応力」と「機動性の高さ」を磨いています。

こうした機能間の連携は本社の机上ではなく、まさにモノが作られ販売されている現場で必要とされ、また、その地域における当社ポジションによって連携の仕方も変わります。当社が北米市場で顧客から確固とした支持を獲得できたのは、現地に密着した生・販・技の個別の能力だけでなく、それらを束ね強固にバックアップするホールディング機能があったからに他なりません。待望のセルビア工場が立ち上がった欧州では販売拠点に加え、す

でR&Dセンターが稼働しており、地域統括会社も設置しました。しかし、当社はフルラインサプライヤーではなく、ある程度エッジの効いた分野で最も力が発揮できます。北米のノウハウを移植しながらも、規模ではなく欧州での当社独自の存在価値を極めていきたいと考えています。

私は今、各自がシナリオを組み立てて、あるべき姿を社内外に説明できる能力を、社内ですべて必要があると感じています。シナリオがあってこそ説得力が生まれ、意思決定のスピードも上がり、仮にうまくいかない場合も要因が検証できて次のアクションにつなげられるということを部門内にも繰り返し伝えていきます。別の見方をすると、日本で重んじられる調和や謙虚さ、配慮は重要なことですが判断や成果を遅らせる障害にはなりません。さまざまな言語や背景を持つ多様な人たちが自らの考えを正しく理解されるように丁寧に伝えられる能力は不可欠です。こうしたダイバーシティを強みに変えていけるよう先見性を持ってシナリオを組み立て、説明責任を果たしてまいります。